

КАКИМ ОБРАЗОМ ИСПОЛЬЗОВАТЬ НЕГАТИВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ РОСТА ПРОДАЖ

Евгений Романенко

Читателям наверняка знакома ситуация: все затаились и ждут негатива. Он преследует нас на каждом углу. Информационный фон в СМИ — про кризис, увольнения, падение спроса и т. д. Однако перед СМИ стоит задача привлечения внимания, и здесь традиционно работают негативные новости. Так ли страшен черт, как его малюют? Стоит ли собственнику бизнеса обращать внимание на негатив? Не лучше ли подумать, как извлечь пользу из перемен?

Объем продаж в кризис обычно снижается. Если не сокращать затраты, за этим следует падение прибыли. Собственник в этой ситуации может пойти двумя путями. Первый — обидеться на рынок и искать причину спада продаж во внешних обстоятельствах: действиях правительства, рынка, происках внешних врагов и так далее. Это проще.

Второй путь — не сетовать на рынок, а извлечь из изменившейся ситуации урок. Если задуматься, изменение ситуации — это тест на то, кто предпринимает действия по извлечению прибыли в сложившихся условиях.

В статье мы рассмотрим, как относиться к негативной ситуации и что полезного из нее можно извлечь. И дадим чек-лист, куда смот-

реть с точки зрения продаж, чтобы улучшить положение и заложить фундамент их роста.

7 НЕЗАМЕНИМЫХ ПРИНЦИПОВ ДЛЯ СОБСТВЕННИКА БИЗНЕСА

Изменившиеся условия требуют изменения мировоззрения собственника. В его основе должны лежать следующие принципы.

Принцип первый. Помним поговорку про китайский иероглиф, который обозначает кризис плюс возможность. Это означает, что нет негативных или позитивных ситуаций. Ситуация бывает какая-то. Негативная она или позитивная — это ярлыки, выражающие отноше-

ние к ней. Психолог сказал бы, что это «дуальности, которые у нас в голове».

Рассматривайте любую ситуацию как внешние условия для бизнеса. Считать ее изменением кризисом или возможностью — это выбор собственника бизнеса. Каждая ситуация посылается нам внешним миром для личностного роста. Можно либо увидеть это и воспользоваться ею. Или не делать этого, не меняться и «вылететь на обочину». Такова жизнь.

Принцип второй. Собственник принимает на себя 100% ответственности за бизнес. Он не должен искать причину неудач во внешних условиях, персонале и т. д. Ведь он сам выбрал отрасль, персонал, клиентов, партнеров и контрагентов. Сейчас он пожинает плоды. Если его это не устраивает, он всегда может сделать иной выбор.

Этот принцип универсален. В бизнесе его нарушение очень болезненно. Принимая на себя ответственность, мы признаем, что причина проблем в бизнесе в изменившихся условиях — мы сами. И лучше понять, как то, что мы делали

РАССМАТРИВАЙТЕ ЛЮБУЮ СИТУАЦИЮ КАК
ВНЕШНИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА. СЧИТАТЬ ЕЕ
ИЗМЕНЕНИЕ КРИЗИСОМ ИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬЮ —
ЭТО ВЫБОР СОБСТВЕННИКА БИЗНЕСА.

ВОЗМОЖНОСТИ РОСТА ПРОДАЖ В КРИЗИС

Во всем мире для роста в кризис есть четыре фактора. У меня есть хорошая новость — в России есть еще и пятый замечательный фактор. О нем мы поговорим отдельно, и это специальный подарок для всех наших российских предпринимателей.

ДАЖЕ В СИЛЬНЫЙ КРИЗИС РЫНКИ НЕ ПАДАЮТ ДО НУЛЯ

Если вспомнить кризис 2008 года, то сильнее всего сократился рынок недвижимости. В первые месяцы кризиса — почти на 50%, а в некоторых регионах и на 60%. Но это громадное падение означает, что целых 40% ОСТАЛОСЬ (!). И те компании, которые смогли воспользоваться новыми потребительскими трендами и возможностями, — именно они тогда и продавали. И один из наших клиентов на рынке строительных материалов, воспользовавшись этим, каждый месяц по-прежнему поднимал продажи на 3–5%.

Ну а если мы говорим сегодня о ситуации 2014 года, то даже по самым скромным подсчетам рынок платежеспособного спроса в России — более 100 триллионов рублей. Кому-то этого мало для бизнеса, не хватает? Конечно же, можно расти! Тем более, здесь возникает второй очень важный фактор, помогающий расти активным менеджерам.

ЛЕГЧЕ РЕКЛАМИРОВАТЬ И ПРОДВИГАТЬ СВОЙ ТОВАР

Ведь многие менеджеры испугались, многие сделали паузу, отменили выпуск новых товаров, отменили новую рекламу, отменили выход в тот или иной регион. Конкуренты затаились. В этой ситуации и реклама будет виднее, и менеджеры по продаже могут более успешно продавать! Ведь в тишине голос смелого более слышен.

Тем более, как показывают исследования, клиенты с большим доверием относятся к той компании, которая активно продвигает себя в кризис. Ведь для клиентов — это сигнал, что в компании все в порядке — товар есть, никакой паники.

МНОГИЕ РЫНКИ В РОССИИ ЕЩЕ НЕ НАСЫЩЕНЫ

Тем более спрос в России не только нигде не исчез — спрос еще и растет. Многие, почти все товарные рынки России еще не насыщены. Многим рынкам еще расти, как минимум в 1,5–2 раза. А некоторым рынкам расти и в десятки раз.

В КРИЗИС ЛЕГЧЕ ВНЕДРЯТЬ ИЗМЕНЕНИЯ

И, в конце концов, важная, и даже сверхважная, ключевая управленческая мудрость — ведь именно в кризис легче всего внедрять изменения. Тот менеджер, кто пытался изменить пункты контракта, тот, кто пытался изменить трудовой договор или договор на поставку товара, отлично знает, с каким сопротивлением сотрудники, менеджеры, дилеры, другие партнеры воспринимают те или иные новшества: «О боже мой! Это решение не найдет понимания нашего руководства! Этот товар не пойдет! Давайте подождем с этими изменениями!». И только в кризис, когда высок уровень страха и тревожности, легче внедрять изменения. И многие изменения ждут своего часа именно до кризиса. Именно в кризис легче всего проводить реформы: в своей компании и в компаниях-партнерах.

Конечно же, возможно, это не самая приятная новость. Но зато правда:

- если взять за 100% весь объем необходимых управленческих инструментов, которые компания должна внедрять и использовать,
- то на сегодняшний день даже лучшие российские компании используют не более 30–35% всех необходимых инструментов для роста бизнеса,
- а большинство российских менеджеров зачастую используют всего 15–20% из того большого списка, который существует и который известен всем успешным управленцам.

Правда хорошая сторона этой новости заключается в том, что большинство необходимых решений хорошо известно. А многие из этих решений легко внедрить. И это приводит к росту продаж, зачастую на второй месяц. Это и есть самый большой и простой потенциал роста.

ИНСТРУМЕНТЫ РОСТА В ТЯЖЕЛЫЕ ВРЕМЕНА

Шаг 1. Запретить прием нового персонала. Это, думаю понятно, ведь у нас уже безумно, в 2–3 раза, раздуты штаты.

Шаг 2. Начать сокращение персонала, минимум на 2–3% ежемесячно. Это позволит оставить самых лучших работников, на которых можно положиться. И, безусловно, процесс этого сокращения должен быть правильно организован с помощью аттестации и других важных мероприятий.

Шаг 3. Один новый сотрудник = вместо двух старых. И если мы захотим принять одного нового сотрудника, то зачастую мы должны сказать себе: «Давайте уволим двух старых».

По материалам www.portalbisinfo.ru

раньше, привело к тому, что мы имеем в бизнесе сейчас.

Принцип третий. Стабильности не существует. Это миф, который

политики вводят в уши гражданам. Наиболее стабильное — это изменение. Предприниматель приветствует их, так как это его стихия. Если

вы постоянно готовы к изменениям, вы во всеоружии.

Хорошая новость заключается в том, что вы всегда можете изме-



ЕВГЕНИЙ РОМАНЕНКО

Бизнес-консультант. В продажах более 20 лет. Экономист. Странник австрийской экономической школы. Специалист по личному финансовому планированию. Специалист по финансовым рынкам (аттестаты ФСФР 1.0, 2.0, 3.0, 4.0, 5.0, 6.0, 7.0). Изучил более 200 книг по теме бизнеса, продаж, личного роста, экономической теории, инвестиций и психологии. Совершал личные продажи от 100 000 до 1 000 000 долл. в год. Автор книги «Тетраэдр продаж. Четыре ключа к увеличению прибыли вашего бизнеса». Владелец консалтингового проекта www.TetraSales.ru, совладелец и директор по работе с клиентами компании по сертификации систем менеджмента www.TetraCert.ru.

Девиз: «Что бы вы ни делали, вы уже продаете. Так делайте это хорошо!».

ниться, чтобы соответствовать новым условиям. Эволюция биологических видов это подтверждает. Не меняться — тоже выбор. Вы несете за него ответственность вплоть до вылета из бизнеса.

Принцип четвертый. Люди не перестают покупать. Меняются предпочтения, привычки и покупательная способность. Если вы не можете или не хотите это учесть, вы рискуете. Тогда вы не предприниматель.

Бизнес зависит от способности понимать, что представляет ценность для клиента, и давать ему это. Ценность не в товаре или услуге, а в той цели, которую достигает клиент с их помощью. Он не покупает сверла, он покупает дырки.

Здесь проявляются ваши способности маркетолога. Слушаем, смотрим, наблюдаем за клиентским спросом. Не отказываемся от запросов, которые еще вчера с возмущением бы отвергли или проигнорировали, покрутив пальцем у виска. Лучше благодарим клиента за то, что он показывает, за что готов платить.

Принцип пятый. Динозавры погибли. Как говорил Эдвард Деминг,

гуру в области менеджмента качества, выживание вашего бизнеса тоже не является обязательным. Бизнес существует, потому что соответствует потребностям клиента. Если это не так, он обязан уступить место тому, кто справится с этим лучше. Иначе он будет просто проедать ресурсы и тем самым вступать в конфликт с миром.

Принцип шестой. Бизнес — это цифры, цифры и еще раз цифры. Раньше вы ограничивались выручкой, затратами и распределением денежных потоков. Сейчас овладейте цифрами системы продаж. Они уже есть в вашем бизнесе, вы можете просто о них не знать. Если это так, то вы ими не управляете. Хорошая новость в том, что вы можете их узнать и взять под контроль.

Принцип седьмой. Правильно поставленный вопрос — залог верного ответа. Мы учимся не искать оправдания неудачам и проблемам в бизнесе. Мы учимся задавать вопросы «почему это так?», «что я сделал, что это привело к такому положению вещей?» и «как я могу это изменить?». Мы закладываем в во-

прос принцип личной ответственности. Мы говорим: «Я создал (создала) эту ситуацию образом мышления и действиями. Я же могу это изменить».

ИСПОЛЬЗУЕМ КРИЗИС ДЛЯ АНАЛИЗА ПРОДАЖ

Кризис — отличное время для аудита системы продаж. Анализируем ее этапы и смотрим:

- что мы до этого делали;
- было ли это правильно;
- как это привело к проблемам из-за изменившихся внешних условий;
- что нужно начать делать правильно;
- как определить, что это привело к результату.

Система продаж состоит из трех этапов: привлечение потенциальных клиентов (лидов), продажа и удержание. Они различаются целями, задачами, квалификацией и мотивацией исполнителей.

В 9/10 отечественных компаний они смешаны на уровне одного менеджера. Это приводит к провалу первых двух этапов и сползанию менеджера к третьему. Вы знакомы с этой болезнью — «обрастание» менеджера постоянными клиентами и шантаж с его стороны уходом к конкурентам.

Посмотрим на ключевые моменты каждого этапа, нуждающиеся в проверке.

Привлечение. Цель этапа — привлечение потенциальных клиентов

ЦЕННОСТЬ НЕ В ТОВАРЕ ИЛИ УСЛУГЕ, А В ТОЙ ЦЕЛИ, КОТРУЮ ДОСТИГАЕТ КЛИЕНТ С ИХ ПОМОЩЬЮ. ОН НЕ ПОКУПАЕТ СВЕРЛА, ОН ПОКУПАЕТ ДЫРКИ.

(лидов). Здесь мы смотрим, сколько каналов привлечения мы используем. 9/10 отечественных компаний используют менее десятка каналов, западные компании используют сотни каналов. Чем их больше, тем надежнее.

Нас интересует, сколько лидов они приносят нам и по какой цене. Если вы не можете ответить на этот вопрос, это явный симптом того, что затраты на маркетинг используются для «подогрева космоса». Вместо того чтобы задействовать каналы прямого отклика, где можно посчитать количество «первых касаний» и лидов, получившихся от них.

Смотрим, от чего зависит нынешняя результативность канала и как ее повысить. В какую аудиторию мы шлем маркетинговое сообщение, какое оно и насколько точно попадает в цель, цепляет клиента за его боль и вовлекает в «воронку продаж».

Выясняем, сколько мы теряем на этом этапе, не собирая контакты лидов. Сбор контактов уже в разы повышает эффективность этапа. Этого не делается во многих компаниях, по-прежнему продающих «в лоб».

Продажа. Цель этапа — превращение лидов в клиентов. В большинстве бизнесов ее делает персонал, который работает с лидом. Их действия регламентируются, чтобы персонал не занимался «отсебятиной». Проверяем, есть ли такой регламент в виде «книги продаж».

Далее смотрим, как они мотивированы на продажу. Какова конверсия лидов (процент клиентов от их числа) и как его можно повысить. Нас интересует также цикл конверсии, сколько времени про-

ходит от фиксации лида в CRM до совершения им покупки. Чем он короче, тем выше оборачиваемость оборотных средств. Думаем, как ее сократить. Выясняем, сегментируются ли лиды по скорости принятия решения о покупке («нужно сейчас», к сроку, неопределенно) и применяется ли для конверсии подход к каждой группе.

Удержание. Цель этапа — повторные продажи существующим клиентам. Выясняем, как сейчас стимулируются повторные покупки. Есть ли продуманная стратегия этих действий или все делается как в голову взбредет. Ведется ли клиентская база, позволяет ли она получать нужную для управления статистику по клиентам для управления продажами.

Сегментируются ли клиенты по покупательским предпочтениям: как можно дешевле, цена-качество, самое лучшее. Применяется ли к ним разное стимулирование повторных покупок. С VIP — индивидуально по телефону коммерческим директором, с «экономом» — смс-рассылкой.

Из показателей на этом этапе нас интересуют:

- коэффициент повторных покупок, сколько в среднем совершается покупок одним клиентом в квартал или год, как его повысить;
- средний чек, как его повысить;
- маржа по проданным товарам, как ее повысить.

На каждом из этапов работает персонал. Рекомендую смотреть на него отдельно. Какой подход лежит в основе управления продавцами? Человек требуемой квалификации должен делать то, что нам необхо-

димо, в нужном объеме, будучи мотивированным на это. И мы можем в этом убедиться, причем так, чтобы он не мог нам солгать.

Смотрим, смешиваются ли задачи трех этапов продаж на уровне одного менеджера и к чему это приводит. Главная проблема традиционного отдела продаж — это «сползание» менеджера к повторным продажам, «обрастание» его постоянными клиентами. Это удобно для компании, так как приносит выручку за счет связей менеджера. В то же время это повышает риски «провала» продаж в случае ухода менеджера с клиентской базой к конкуренту, приводит к «звездной болезни» и шантажу им руководства.

При этом игнорируется привлечение лидов и продажа. Это и приводит к падению выручки, когда постоянные клиенты снижают покупки. Многие владельцы бизнеса осведомлены о такой ситуации в их бизнесе. Если вы к ним относитесь, задумайтесь — это зона риска. Немедленно займитесь привлечением новых клиентов.

Персонал должен иметь регламент работы, чтобы исключить творчество. Возможно, вы рассчитывали, набирая их, что они умеют продавать и вам не придется их учить. Нет, придется, если вы хотите, чтобы продажи у вас были управляемы. Компания без системы обучения продавцов — не жилец на конкурентном рынке.

Важно, мотивированы ли продавцы на достижение показателей, которые нам нужны (количество лидов, конверсия, объем повторных продаж), стоят ли перед ними планы по этим показателям. Смотрим, есть ли система контроля и отчетности, позволяющая убедиться в количестве и качестве действий персонала.

После того как мы разобрались с этапами продаж и персоналом, вспоминаем, что бизнес — это цифры. Есть пять ключевых показателей управления продажами:

- лиды;
- конверсия;

ГЛАВНАЯ ПРОБЛЕМА ТРАДИЦИОННОГО ОТДЕЛА ПРОДАЖ – ЭТО «СПОЛЗАНИЕ» МЕНЕДЖЕРА К ПОВТОРНЫМ ПРОДАЖАМ, «ОБРАСТАНИЕ» ЕГО ПОСТОЯННЫМИ КЛИЕНТАМИ.

- средний чек;
- коэффициент повторных транзакций;
- маржа.

Они исчисляются за выбранный период на основе статистики, которая накапливается в CRM. Если мы не фиксируем статистику, «поздравляю» — мы не управляем показателями.

Сначала нас интересует, есть ли в компании CRM, где видна воронка продаж, начиная с фиксации лида, его конверсия и повторные покупки. И можно ли из CRM «вынуть» показатели:

- количество лидов;
- % и цикл конверсии;
- даты и суммы покупок;
- маржу по проданным товарам.

Если эти показатели видны, то бизнес управляемый. Ибо есть взаимосвязь между тем, что мы делаем, и показателями. Дальше остается работать над их повышением. Для этого есть десятки мероприятий на каждом этапе продаж. Подробнее о них смотрите в моем видео «5 способов удвоить прибыль за 6 месяцев» на сайте tetrasales.ru.

Итак, если мы ответили на эти вопросы, то провели автоаудит продаж. Теперь мы понимаем нашу ситуацию и чем вызваны проблемы с продажами. Или будут вызваны в ближайшем будущем, если мы не изменим то, что мы делаем. Для профилактики рекомендую вам уже сейчас провести аудит продаж. Это бесплатно, дистанционно и занимает не более 60 минут. Для этого свяжитесь со мной через сайт tetrasales.ru.

Если в ходе аудита выяснится, что есть проблемы (а я еще не встречал бизнеса, в котором бы их не было), вы успеете принять меры, прежде чем обнаружите, что «Титаник» уже давно напоролся на айсберг и заполняется водой.

Если вы знаете, что основной объем продаж вам генерирует пул постоянных клиентов, это означает,

ПОСЛЕ АУДИТА ПРОДАЖ НУЖНО НАЧАТЬ ДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНО ТО, ЧТО ДЕЛАЛОСЬ НЕПРАВИЛЬНО ИЛИ НЕ ДЕЛАЛОСЬ ВООБЩЕ.

что вы столкнетесь со спадом продаж, когда у них начнутся проблемы. Затраты сократить не удастся, и тогда убытков не избежать.

После аудита продаж нужно начать делать правильно то, что делалось неправильно или не делалось вообще. Главная рекомендация здесь — внедрение трехступенчатого отдела продаж. Это разделение продаж на три этапа — привлечение, продажа и удержание. Подробнее об этом читайте в моей статье «Правила проведения «апгрейда» отдела продаж» («Управление сбытом», 2014, № 12).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассматривайте негативную ситуацию как изменение внешних условий для бизнеса. Если вы взялись за бизнес, то обязаны их учитывать. Это шанс измениться — стать лучше, вырасти личностно, приобрести новые навыки, стать конкурентоспособнее, изменить бизнес. Вы ничего никому не должны, кроме как удовлетворять потребности клиента. То, что этому мешает, отбросьте. То, что способствует, возьмите на вооружение.

Не подавайте соблазну рассматривать изменение внешних условий как ухудшение. Это говорит о нежелании меняться. Я не рекомендую этот гибельный путь. Он означает, что мы неэффективны и неспособны конкурировать.

Если мы хотим дальше оставаться в этом состоянии, это перестает приносить ценность клиен-

там. Как прямым, так и косвенным. Их благосостояние зависит от нашего существования. Потребляя необходимые для него ресурсы, мы лишаем их более эффективных конкурентов, приход которых искусственно блокируется. Такая ситуация противоречит законам мироздания. Рано или поздно она неизбежно прекратится. Чем позднее это произойдет, тем болезненнее это будет для того, кто не захотел измениться.

Следовательно, выбор у предпринимателя один — оставаться эффективным, насколько это можно. Изменяйте мировоззрение, принимайте на себя 100% ответственности, меняйтесь вместе с внешними условиями. Иначе придется погибнуть, как динозавры. Это выбор, за который мы несем ответственность. Об этом надо помнить.

Что мы делаем в отношении продаж, чтобы не только сохранить выручку, но и увеличить ее? Мы анализируем все этапы продаж:

- что мы делаем;
- делаем ли мы это правильно;
- что мы не делаем вообще;
- как это привело к нынешним проблемам;
- что надо изменить, чтобы приспособиться к изменившимся условиям.

Аудиту подлежат этапы привлечения, продажи и удержания клиентов, управление персоналом и показатели продаж. Они отражают правильность или неправильность действий. Когда мы получили эту картину, можно понять, что делать, чтобы показатели росли.